

The background of the entire page is a photograph of three men in military uniforms. The man on the left is wearing a tan cap with a crest and a light-colored uniform. The man in the center has dark hair and a beard, looking upwards. The man on the right has a grey beard and is wearing a dark green uniform with a red and white insignia on the shoulder. The text is overlaid on this image.

*UNIVERSIDAD S. S "JOSÉ MARTÍ PÉREZ"*  
*FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.*

## *TRABAJO DE DIPLOMA*

*Título: Propuesta metodológica para la solicitud de préstamos bancarios de la UEB "Ramón Ponciano" a la Sucursal 5121 de BANDEC en Fomento.*

*Autora: Alisneydi Brito Clara.*

*Tutora: MsC. Zoraida Tabares Cruz.*

*Curso: 2009-2010*

*"Año 52 de La Revolución"*

## **PENSAMIENTO**

**... El cambio no se produce automáticamente en la conciencia, como no se produce tampoco en la economía. Las variaciones son lentas y no son rítmicas, hay períodos de aceleración, otros pausados e incluso de retroceso.**



**Ernesto Ché Guevara**

## AGRADECIMIENTOS

La gratitud es un sentimiento noble que engrandece al ser humano y por eso deseo hacer uso de ella para expresar mis más sinceros agradecimientos:

✚ A nuestra Revolución Socialista por darme la posibilidad de formarme como profesional.

✚ A mi madre, mi padre, mis hermanos, mis suegros, mi esposo e hijo, que me han brindado todo su apoyo y cariño en los momentos alegres y difíciles de mi vida.

✚ A mi tutora Zoraida Tabares Cruz por su dedicación y enseñanza certera en la solicitud de este estudio.

✚ A mis compañeros de estudios junto a los cuales pasé momentos agradables durante el transcurso de nuestra carrera.

## DEDICATORIAS

Con todo mi cariño dedico este trabajo de diploma a todos los que quiero.

- ✚ A mi madre y mi padre por su infinito amor y su apoyo incondicional en todo momento.
- ✚ A mis suegros por el apoyo incondicional que siempre me han brindado.
- ✚ A mis hermanos por su preocupación y cariño.
- ✚ A mi esposo por su comprensión y todo su amor.
- ✚ A mi pequeño hijo por alegrar mi vida con sus travesuras y formar parte de ella.

## **RESUMEN**

Esta investigación que se realiza con el objetivo de elaborar una propuesta metodológica para la solicitud de préstamos bancarios de la UEB “Ramón Ponciano” a la Sucursal 5121 de BANDEC en Fomento. Parte de la determinación de los fundamentos teóricos sobre el tema de préstamos bancarios, se aplica la entrevista como instrumento la cual esta sustentada por los métodos del nivel teórico, empírico y estadístico - matemático que permitieron justificar la problemática planteada y elaborar una propuesta metodológica acorde a las condiciones que exige el proceso de solicitud de préstamos bancarios, ajustándose a las características de la Unidad Empresarial de Base (UEB) “Ramón Ponciano” para dar respuesta al objetivo de la investigación. La propuesta refleja en los resultados, la efectividad de la misma, su aplicabilidad y generalidad, llegando a convertirse en una herramienta de gran valor para el desempeño de la actividad económica.

## INDICE

INDICE	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÒRICA. GENERALIDADES	15
1.1. Breve recuento histórico del surgimiento de la banca en Cuba.	15
1.2. Análisis de los préstamos bancarios como forma de financiamiento.	18
1.3. Etapas o fases necesarias a seguir para la solicitud del préstamo bancario por parte de la Sucursal 5121 de BANDEC en Fomento.	21
1.4. Los préstamos para producción pecuaria.	27
CAPÍTULO II. Diseño teórico de la propuesta	31
2.1. Caracterización de la UEB “ Ramón Ponciano ” Fomento.	31
2.2. Aplicación de instrumentos. Análisis del diagnostico.	34
2.3. Propuesta metodológica para la solicitud de préstamos bancarios de la UEB “Ramón Ponciano” a la Sucursal 5121 de BANDEC en Fomento.	39
CONCLUSIONES.	42
RECOMENDACIONES.	43
BIBLIOGRAFÍA.	44
ANEXOS	48

## INTRODUCCIÓN

El Comandante Ernesto Guevara de la Serna, quien fue el primer presidente del Banco Nacional de Cuba, se había entregado de inmediato a la tarea de modificar la banca nacional para que pudiera desempeñar cabalmente el papel que le correspondía en los planes de desarrollo concebidos por la dirección del país.

En efecto, correspondió al Che ejecutar aquel audaz paso, de gran connotación política, y que constituyó un duro golpe a los esfuerzos que se hacían en Estados Unidos desde muy temprano para destruir la naciente Revolución por medios económicos.

La declaración del carácter público de la función bancaria, que después tuvo lugar con la aprobación de la Ley 891, profundizó el proceso iniciado y constituyó un nuevo paso en el proyecto de nueva sociedad que impulsaban las fuerzas revolucionarias triunfantes en enero de 1959. Esta decisión tomaba como base la necesidad de transformar la estructura bancaria para adecuarla a las nuevas condiciones, así como la conveniencia de que la creación del dinero y la asignación del préstamo estuvieran en manos del Estado y no en las de empresas privadas, que solo podían actuar en función de las ganancias, priorizando los intereses individuales por sobre los colectivos, como había sido hasta ese momento.

En la actividad empresarial los antecedentes del financiamiento en forma de préstamo bancario datan de finales de la década del 70, cuando adquirieron una nueva connotación con la implantación del sistema de planificación de la economía (cálculo económico). En los mecanismos establecidos por este sistema se definía la participación del préstamo bancario como un elemento complementario, pero de uso prácticamente obligatorio para todas las entidades, en otros aspectos, con el objetivo de que el Banco Nacional de Cuba (BNC) ejerciera una función controladora de los recursos que el Estado ponía a disposición de las Empresas.

En este contexto el BNC en aquellos años era único y concentraba, por consiguiente, toda la actividad bancaria del país, diseñó procedimientos y normas de préstamos para las diferentes ramas y sectores de la economía cubana. En términos generales, se definían, según las características de los procesos productivos, los ciclos de

rotación, los mecanismos de contratación y venta de las producciones, los recursos financieros puestos a disposición de las empresas para formar su capital de trabajo (normas financieras) y otros elementos.

Los efectos de la crisis mundial del capitalismo, agudizada en la década de los 80, influyeron en la economía cubana, pero se amortiguaron gracias a las relaciones comerciales mantenidas con los países de Europa del Este y, principalmente, con la antigua URSS. Hacia la segunda mitad de esa década tiene lugar en nuestro país el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, en el cual el país se propone dar profundidad a las transformaciones económicas que ya se venían introduciendo, con una estrategia económica definida, a fin de buscar un modelo de desarrollo cubano que satisficiera las necesidades y exigencias de nuestro socialismo, proceso en el que se inserto, obviamente, el Banco Nacional de Cuba

A partir de 1989 se inicia la revisión de los procedimientos y mecanismos del préstamo bancario del sector empresarial con un nuevo enfoque. Comienza a darse pasos para trabajar con categorías financieras menos dependientes de las materiales, aunque sin obviar éstas y su importancia para un adecuado manejo de los recursos financieros.

Esta situación detuvo el proceso iniciado por el BNC en 1989, y las modificaciones metodológicas no alcanzaron los efectos esperados. Es importante significar que en este periodo de contracción lógica de los financiamientos por el descenso de la producción se aplicó también una política de préstamos restrictiva, o sea, el financiamiento bancario se dirigió, en esencia, a cubrir los desfases financieros en las empresas que no manifestaban exceso de liquidez en sus cuentas, hacia aquellas que no tuvieran grandes acumulaciones de inventarios y a las que brindaban la mayor seguridad en el reembolso de los préstamos.

En la década del 90, al insertarse Cuba en la economía mundial, se han originado modificaciones en cuanto a las regulaciones económicas financieras con respecto a las empresas. La flexibilización del sistema contable empresarial, la posibilidad de disponer de las utilidades, el surgimiento de nuevas relaciones financieras con el banco, entre otras, hacen que las empresas se vean en la necesidad de adecuar los

métodos de análisis económico financiero a la práctica internacional, con vistas a facilitar toma de decisiones más eficientes.

Bajo las premisas enunciadas anteriormente y en las condiciones de una economía insertada en el concepto de integración del campo socialista, la cartera de préstamos manifestó hasta 1990 un crecimiento sostenido; al finalizar ese año llegó a registrar un saldo de 9754 millones de pesos, financiamiento que se registraban en más de 2000 empresas en el territorio nacional.

Los cambios de Europa del Este y la desintegración de la URSS, sucesos que tuvieron una gran repercusión en la economía cubana por la depresión de los volúmenes de producción que originaron, a la vez dictaron una sensible reducción de los activos bancarios en el quinquenio 1990-1995 los financiamientos de préstamo se redujeron en un 43 por ciento, en contra posición con el mantenimiento de los pasivos en forma de los depósitos a la vista de las entidades y el ahorro de la población.

El Sistema Bancario Nacional juega un papel importantísimo en el financiamiento de las principales actividades económicas de cualesquiera de sus ramas, tanto sea para el sector industrial, agrícola, gubernamental o personal, dado que son las instituciones bancarias las que pueden ofrecer préstamos dentro de las variantes existentes y aplicando las tasas de interés establecidas; siendo los principales acreedores los miembros del sector empresarial y agrícola.

El sistema bancario ha contribuido de manera directa en el reordenamiento y organización del proceso de funcionamiento del sistema empresarial. Ha participado en la elaboración de una estrategia de mejora continua donde se hace patente la necesidad de establecer controles más preciso sobre el desempeño de la administración de los recursos financieros.

En las condiciones actuales, de una economía cambiante y en constante revolución, es imprescindible el financiamiento a través de terceros, es decir, mantener un nivel de apalancamiento financiero o mejor dicho tener financiado una parte de nuestros activos con las deudas a corto o largo plazo, siempre y cuando dicho financiamiento no comprometa a la empresa.

Una de las formas de adquirir financiamiento por el sistema empresarial es a través del préstamo, en una de sus modalidades: sea el préstamo como tal o el crédito, en cualquiera de sus variantes.

Las instituciones bancarias (BANDEC) en nuestro Municipio, están autorizadas a conceder préstamos a corto y largo plazo, destinados a la actividad fundamental de la entidad que lo solicita que en nuestro caso lo constituye el préstamo para el financiamiento de inversiones

El Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) concede préstamos a corto y largo plazo, destinados a la actividad fundamental de la entidad que lo solicita, no obstante la UEB “Ramón Ponciano” del municipio Fomento, perteneciente al sector agropecuario no hace uso eficiente de los recursos financieros, ya que no realizan una presupuestación correcta del plan de producción para próximos períodos, las ventas para el año no están desglosadas por calidades , pesos y tallas, y esto obstaculiza el uso oportuno del servicio ofertado, además de no contar con una metodología que facilite la actividad económica.

Es por ello que se define como **problema científico**: ¿Cómo lograr en la UEB “Ramón Ponciano” un eficiente financiamiento bancario que favorezca la actividad económica?

Por lo que el **objeto de investigación**: se centra en el proceso de préstamos bancarios, y el **campo de investigación**: se enmarca en la solicitud de préstamos bancarios de la UEB “Ramón Ponciano” a la Sucursal 5121 de BANDEC en Fomento. Considerando lo antes expuesto, se concibe cómo **objetivo general**: Elaborar propuesta metodológica para la solicitud de préstamos bancarios de la UEB “Ramón Ponciano” a la Sucursal 5121de BANDEC en Fomento.

**Objetivos específicos:**

- Determinar los presupuestos teóricos que sustentan las solicitudes de préstamos bancarios y sus características en la UEB “Ramón Ponciano” a la Sucursal 5121 de BANDEC en Fomento.

- Diagnóstico del estado actual económico financiero y la administración de los préstamos de la UEB “Ramón Ponciano”.
- Elaborar propuesta metodológica para la de solicitud de préstamos bancarios de la UEB “Ramón Ponciano” a la Sucursal 5121de BANDEC en Fomento.

Para el desarrollo de la investigación se tomaron, de la población la información de análisis de riesgo del sistema prestatario que se utiliza en el municipio de Fomento, y como muestra los préstamos para Inversiones otorgados a la UEB “Ramón Ponciano”.

**La significación práctica** consiste en la aplicación de una propuesta metodológica para la solicitud de préstamos bancarios de la UEB “Ramón Ponciano” que facilite el financiamiento en el momento adecuado para que no entorpezca el proceso productivo y lograr la eficiencia económica y contable.

**La significación social** se demuestra en el logro de una seguridad sobre la utilización de los recursos que dispone la entidad y su impacto en la sociedad.

**La significación económica** se manifiesta en una eficiente solicitud de los préstamos bancarios por lo que se obtendrá una mejor calidad en los resultados finales y que se utilicen los recursos asignados de forma racional en la actividad económica de la UEB “Ramón Ponciano”.

#### **Del nivel teórico:**

*Análisis-Síntesis:* permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, qué situación se presenta para la solicitud de préstamos bancarios en la UEB “Ramón Ponciano” de Fomento, qué se hace en ella, qué condiciones y características tiene y los trabajadores que laboran en ella, qué exigencias sociales existen: documentación, reglamentación y concepción utilizada para garantizar el ejercicio del control financiero. Permitted también estudiar por separado cada aspecto planteado en el problema para llegar a comprender, que a través de la concepción que se utiliza no se llega a obtener resultados con la calidad requerida.

*Inducción-Deducción:* para el estudio en cada actividad, lo necesario para garantizar la implementación para la solicitud de préstamos bancarios. Informaciones, referencias bibliográficas teóricas y la reglamentación que lo sustenta, lo cual permitió ir de los elementos particulares a los generales y sirvió de base para la comprensión de que si se aplica la propuesta de mecanismo para la solicitud de los préstamos se puede elevar el cumplimiento de los objetivos de la UEB “Ramón Ponciano” de Fomento.

*Hipotético-deductivo:* permitió partir de un problema sustentado por el desarrollo de una determinada situación que, siguiendo reglas lógicas de la deducción, permite llegar a nuevas conclusiones.

*Histórico-Lógico:* permitió, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis de todo el proceso de implementación y cómo se concibió desde su orientación inicial, hasta nuestros días incluyendo las principales tendencias y concepciones así como su implicación en los procesos sociales y las transformaciones que se fueron originando con las tecnologías de la información y las comunicaciones en todo este proceso en su devenir y secuencia en el tiempo y el espacio. Se buscaron también los antecedentes del tema a lo largo del proceso histórico, que incluye una revisión del currículo, así como de algunas investigaciones realizadas en el área de conocimiento del objeto de estudio. La aplicación de este método permitió también precisar que la lógica seguida en la implementación, a pesar de concebirse desde la bibliografía y reglamentaciones exigidas para el actuar, no es el adecuado.

*Abstracto-Concreto:* posibilitó, a través del estudio de la teoría de investigadores, antecedentes de las referencias bibliográficas y la documentación existente para retomar las ideas positivas de cada uno de ellos, respecto a la aplicación del procedimiento y llegar a concretar el propio criterio de los investigadores con relación a la problemática actual que se presenta y la forma de concretarla en el accionar de esta entidad.

### **Del nivel empírico:**

Para el desarrollo del estudio diagnóstico se usaron como métodos empíricos fundamentales: *la revisión de documentos y entrevista a trabajadores* del

departamento económico lo que permitió delimitar los principales fundamentos, insuficiencias y deficiencias presentes en este proceso, y las limitaciones existentes para llevar a vías de hechos la propuesta metodológica para la solicitud de préstamos bancarios con la calidad y el rigor que requiere, además de delimitar la importancia y necesidad de idear una nueva concepción para garantizar todo el proceso del objeto de estudio.

### **Del nivel estadístico matemático:**

Los métodos estadísticos posibilitaron recopilar, condensar, interpretar, representar los datos, formular conclusiones y poder tomar decisiones lógicas basadas en dichos análisis, empleando el *cálculo porcentual*.

La investigación, esta conformada por la introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el capítulo I, aparece un análisis del marco teórico referencial que permitió fundamentar la propuesta metodológica para la solicitud de préstamos bancarios de la UEB “Ramón Ponciano”

En el capítulo II, se realiza una caracterización de la UEB, se presenta el resultado de los métodos aplicados, se diagnostica la implementación de la metodología para la solicitud de préstamos bancarios de la UEB “Ramón Ponciano” y se presenta el diseño metodológico para la solicitud de préstamos bancarios.

Se llegará a conclusiones y recomendaciones después del análisis y discusión de los resultados.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. GENERALIDADES.**

Muchas han sido las investigaciones que han girado en torno de garantizar un mayor grado de eficiencia al proceso de solicitud de préstamos, donde prime la calidad de las operaciones mercantiles que se dan y donde las partes no se vean afectadas. Por lo que en este capítulo I se expone la determinación de los fundamentos teóricos, que permiten la elaboración de la propuesta metodológica para la solicitud de los préstamos bancarios.

### **1.1. Breve recuento histórico del surgimiento de la Banca en Cuba.**

La actividad financiera- crediticia en nuestro país en la época colonial se desarrolló a través de comerciantes y contadores dependientes de casas matrices situadas en España. No es hasta la década de 1850 que se comienzan a crear los primeros bancos e instituciones de préstamos en el país intentando cubrir las necesidades de financiamiento y permitiendo el desarrollo de las empresas radicadas en el territorio nacional.

En realidad puede hablarse de bancos e instituciones financieras de crédito a partir de 1854 con la creación de la Real Caja de Descuentos y el Banco de Comercio. Así mismo la compañía aseguradora más antigua de Cuba fue El Iris, dedicada a los seguros contra incendios. Luego a partir de 1862 comienzan a establecerse sucursales de compañías aseguradoras británicas y otras de capital cubano. En 1875 se instituye la **Asociación Cubana de Compañías de Seguros**.

En 1868 surge el peso como unidad monetaria dividida en cien centavos. Sin embargo la emisión desmedida de papel moneda para poder cubrir gastos trajo consigo su depreciación y un proceso inflacionario que unido a la difícil situación política y económica del país en las últimas décadas del siglo XIX hizo que desaparecieran gran parte de las instituciones financieras.

El período comprendido entre 1901 y 1920 se caracterizó por un auge económico y financiero acrecentado por el estallido de la primera guerra mundial surgiendo y desarrollándose muchos bancos; sin embargo el año 1920 marcó el inicio de una

crisis financiera interna como resultado de las posguerra a la cual acompañó la quiebra de la mayoría de los bancos cubanos y españoles.

En las primeras décadas del Siglo XX existieron varios proyectos para la creación de un banco central en el país; sin embargo, no fue hasta 1940 en que esas iniciativas tomaron forma jurídica en la Constitución de la República aprobada en ese año.

El proyecto de establecer la banca central tomó 8 años más en plasmarse en Ley, en 1948, y 2 años después, en 1950, comenzó sus operaciones bajo el nombre de Banco Nacional de Cuba.

Después del triunfo revolucionario, en 1959, un hecho importante ocurrió con la aprobación de la Ley No. 930, en febrero de 1961, centralizando en el Banco Nacional de Cuba, paralelamente, las funciones de banca central y toda la actividad de banca comercial existente entonces en el país. Un año antes, en 1960, se habían nacionalizado las entidades bancarias nacionales y extranjeras.

En 1960 se nacionalizan las empresas privadas radicadas en el país, entre ellas las entidades bancarias. En 1961 se faculta al BNC para ejecutar todo tipo de operaciones bancarias, o sea monetarias, depósitos, préstamos, capitalización, ahorros, hipotecarias, de fomento y desarrollo, así como la soberanía monetaria de la nación, el monopolio de la emisión, la centralización de los recursos monetarios temporalmente libres de los organismos, las empresas y la población, el ejercicio del préstamo a corto y largo plazo y la fiscalización de las inversiones de capital.

En 1983 se crean dos nuevos bancos el Banco Popular de Ahorro especializado en préstamos a la población; y el Banco Financiero Internacional para las operaciones derivadas del comercio exterior. Además el BNC se instituye como centro de preparación del Plan de Crédito a corto plazo manteniendo las relaciones crediticias con el sector cooperativo y los agricultores pequeños sobre la base del cumplimiento de los principios de reintegrabilidad y de pago de intereses.

La situación económica del país se agravó en los primeros años de la década del 90 debido, fundamentalmente, a los efectos de la crisis económica internacional, la desaparición del socialismo como sistema en los países de Europa del Este y la desintegración de la Unión Soviética, sumado a ello la depresión de los precios del

azúcar en el mercado internacional y el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos de América.

A partir del año 1992, el Gobierno cubano tomó la decisión de aplicar una estrategia económica que permitiera detener el brusco descenso experimentado en la economía hasta esa fecha y comenzar a revertirlo paulatinamente, manteniendo el equilibrio macroeconómico, perfeccionando el sistema productivo y de gestión existente y conformar un esquema propio de desarrollo, acorde con las necesidades y características del país.

Se llevaron a cabo, de forma gradual, numerosas e importantes transformaciones de carácter económico, organizativo y normativo. Entre las decisiones adoptadas se destacan la descentralización del comercio exterior; la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) mediante la entrega de la tierra en usufructo a los trabajadores de las granjas estatales; la apertura de mercados agropecuarios, industriales y artesanales; la despenalización de la tenencia y libre circulación de monedas extranjeras y una mayor apertura a la inversión extranjera, entre otras, que implicaron una ampliación del número de sujetos económicos que exigían, en el ámbito bancario, la prestación de servicios más ágiles y universales, tanto nacional como internacionalmente, y la necesidad de contar con nuevos instrumentos de política monetaria que permitieran alcanzar estabilidad económica.

Como resultado de las transformaciones realizadas, se hizo necesario adoptar decisiones legislativas y organizativas en el sistema bancario y financiero nacional, para propiciar su adecuación a la situación económica del momento.

### **Estructura del Sistema Bancario**

- Banco Central de Cuba BCC
- Banco Nacional de Cuba BNC
- Banco de Crédito y Comercio BANDEC
- Banco Popular de Ahorro BPA
- Banco Financiero Internacional S.A BFI

- Grupo Nueva Banca
  - a) Banco Internacional de Comercio S.A BICSA
  - b) Banco de Inversiones S.A
  - c) Banco Metropolitano S.A
  - d) Financiera Nacional S.A FINSA
  - e) Casa Fiduciaria S.A
- Havana International Bank Limited HAVINT

## 1.2 Análisis del préstamo bancario como forma de financiamiento.

El préstamo posee carácter histórico, o sea, nace con el surgimiento de las relaciones monetarias – mercantiles y desaparecerá con la extinción de estas últimas. Este carácter histórico del préstamo nos permite, al efecto de nuestro propósito, enmarcar el análisis de sus particularidades en dos grupos, primero como fenómeno histórico vigente a lo largo de todas las etapas de su existencia y segundo definir sus rasgos en la etapa de construcción socialista.

También, en la práctica bancaria común, se trata de otorgarle en préstamo a una persona física o moral o a un grupo de ellas, una cantidad de dinero a un plazo determinado y con una tasa de interés a cubrir además del capital prestado, como retribución a dicho préstamo. Consiste también en avalar a una persona física o moral frente a terceros.

**Se define el préstamo bancario** como el financiamiento concedido por el banco, bajo condiciones contractuales, por un tiempo determinado, el cual es tomado en su totalidad por el demandante en el momento de su concesión. Se utiliza para cubrir necesidades financieras permanentes y requiere en cada caso la formalización de un contrato independiente.

**Prestatario:** Persona jurídica que recibe el préstamo bancario y se hace responsable de pagarlo en el o los plazos de vencimiento acordados con el Banco, así como a los agricultores pequeños.

El Banco otorgará préstamos hasta el importe máximo autorizado, para un propósito específico que contribuya al funcionamiento y desarrollo de la actividad que ejerce el prestatario y siempre bajo el principio de recuperarlo en la fecha de su vencimiento a partir de los ingresos provenientes de la actividad financiada o de cualquier otro ingreso que reciba el prestatario o de terceros.

De conformidad con el propósito específico a que se destinen los préstamos se clasificarán en:

**a) Préstamos para Capital de Trabajo:** los que se destinen a actividades productivas, comerciales y de servicio.

**b) Préstamos para Inversiones:** Los que se aplican a los gastos asociados a estudios de preinversión, construcción o modernización de inmuebles, compra de activos fijos, gastos asociados con la puesta en marcha del proyecto y aportación del capital accionario, cuyo destino sea la formalización de activos fijos.

En actividades agropecuarias se consideran los gastos necesarios para el fomento, renovación, rehabilitación o sellaje de cultivos permanentes, construcción de viviendas y obras rurales, acondicionamiento de terrenos y mejoramiento del suelo, y por excepción para las UBPC, CPA, CCS, agricultores pequeños, granjas estatales y empresas que se dedican a la actividad pecuaria, para la adquisición y explotación de ganado vacuno y otros tipos de ganado, así como para otras actividades agropecuarias autorizadas por la dirección correspondiente de la Oficina Central de BANDEC.

Atendiendo al plazo de su utilización, se clasificarán en:

**a) Préstamos a corto plazo,** aquellos cuya utilización no será superior a los doce meses, incluyendo dentro de ellos los que se destinen a financiar capital de trabajo para producciones cuyo ciclo de recuperación resulta superior a un año.

**b) Préstamos a mediano plazo,** aquellos cuya utilización será superior a doce meses y no mayor de tres años.

**c) Préstamos a largo plazo,** aquellos cuya utilización será superior a tres años.

Las entregas de los préstamos se harán mediante transferencias de fondos a la cuenta corriente del prestatario o mediante cargos efectuados por el prestatario contra el crédito autorizado. Se deben emitir instrumentos de pago directamente al proveedor en el 100% de los financiamientos de los préstamos para inversiones y en los casos que se pueda de capital de trabajo tanto en divisas como en moneda nacional. Los préstamos para efectivo en la actividad agropecuaria se ajustarán a lo establecido en el MIP-230.

Las amortizaciones de los préstamos se harán mediante pagos efectuados por el prestatario a partir de su cuenta de operaciones o mediante la aplicación de las garantías previamente acordadas.

Toda solicitud de financiamiento, servicio y de modificaciones de los términos contratados, debe estar acompañada de evidencia escrita. **(Anexo 2)**

Los préstamos pueden ser solicitados al Banco en moneda nacional (MN) o moneda libremente convertible (MLC).

Los aspectos claves para la etapa de negociación son los siguientes:

- El plazo debe ser compatible con el propósito y las fuentes de pago contempladas.
- Las condiciones deben ser razonables, realistas y adecuadas para proteger el financiamiento.
- Las garantías no son nunca la motivación principal ni la base de un financiamiento, por el contrario, deben ser la fuente alternativa de pago.

En síntesis, se debe negociar antes de comprometer, se debe negociar antes de otorgar y se debe estructurar adecuadamente el financiamiento.

En el caso de las empresas es importante conocer cómo se encuentra económica y financieramente en el momento de la solicitud y cómo se ha comportado en períodos anteriores, si fuera posible sería conveniente también analizar y comparar con empresas de la competencia.

Es bueno señalar que este análisis debe ser integral, o sea relacionando los indicadores entre sí para de esta forma dar una valoración integral de la situación económica – financiera de la empresa.

Todo financiamiento, en principio, debe tener por lo menos dos fuentes de pago diferentes y ambas disponibles en el momento en que el Banco proceda a cobrar sus préstamos:

➤ Capacidad de pago.

➤ Garantías.

### **1.3 Etapas o fases necesarias a seguir para la solicitud del préstamo por parte de la Sucursal BANDEC.**

Todo proceso de financiamiento tiene que pasar por varias etapas o fases, las cuales debe dominar a la perfección el analista de riesgo de cada entidad ya que estas etapas son las vigentes no solo para las empresas sino también para las personas naturales que necesitan algún financiamiento, lo que sí puede variar la cantidad de acuerdo de la institución bancaria que sea, las etapas o fases se muestran a continuación:

#### **1- Definición del Mercado objetivo:**

Aquí se deben definir como precisión los objetivos comerciales a los que se destinan los esfuerzos del banco. Mercados objetivos precisos limitan las operaciones comerciales, permitiendo centrar los esfuerzos en los sectores, áreas y tipos de negocios que ya previamente han sido seleccionados como negocios factibles los cuales para estar en esa categoría tienen que ser sometidos previamente a consideración teniendo en cuenta los aspectos más generales.

#### **2- Iniciación del financiamiento y su estructuración:**

Ningún financiamiento puede tener un origen desconocido y debe presentar un responsable claramente identificado pues eso permite después evitar problemas que surjan presentando riesgos reconocidos y los cuales ya se hayan tenido en cuenta después de su iniciación correctamente todo cliente que requiera que la institución

financiera le conceda determinado financiamiento deberá hacer la correspondiente solicitud por escrito, con dos firmas legalmente autorizadas a operar cuentas bancarias en la moneda en que se proyecta la transacción.

Dicha solicitud debe reflejar el monto requerido, propósito, modo de utilización, período, forma de liquidación y los avales o garantías que respaldan la operación.

Según la operación de que se trate, el área que determine la institución financiera evalúa la solicitud y presenta dictamen al Comité de Crédito para su aprobación. De considerar que los datos o documentos aportados por el solicitante son insuficientes, la institución financiera lo notificara al cliente para que en un plazo determinado cumpla lo indicado.

El análisis de la operación debe incluir los Estados Financieros, la evolución de los principales indicadores de la entidad, análisis del flujo de caja y su proyección, situación de otros financiamientos recibidos, comportamiento del mercado y otros elementos válidos que muestren la situación financiera de la entidad.

Una vez presentado el dictamen, compete al comité de Crédito aprobar de forma colegiada, total o parcialmente la operación, así como denegar o modificar esta.

### **3- Negociación del Financiamiento:**

Antes de comprometer y otorgar el financiamiento se debe negociar y para eso se de deben evaluar 5 aspectos:

➤ **Montos**

➤ **Plazos y condiciones razonables, realistas y adecuadas.**

➤ **Tasa de interés:** se fijan tasas razonables que aseguren el adecuado rendimiento, sin dejar de tomar en consideración el importe solicitado, el plazo de amortización, las garantías aportadas, la calidad del cliente, su nivel de endeudamiento y las experiencias anteriores.

➤ **Garantías o fuentes alternativas de pago:** En estos casos que se comprometan a entregar recursos a futuro debe determinarse si resulta conveniente establecer adicionalmente una comisión de compromiso, a determinar caso a caso. En este tipo

de financiamiento se deben aplicar las comisiones vigentes en las tarifas de la institución financiera, salvo que por las características de una operación determinada, se entienda que la comisión por ese concepto debe ser superior.

➤ **Condiciones de contrato:** Todas las operaciones de financiamientos que realicen las instituciones financieras deben ser documentadas en contratos que expresen claramente los términos y condiciones pactadas, así como los derechos y obligaciones de las partes.

Los contratos deben abarcar, aunque no exclusivamente, los aspectos siguientes:

Nombre o razón social de las partes contratantes y documentos de constitución; sujetos del contrato y breve mención de los documentos que acreditan el poder concedido a ellos para obligarse en nombre y representación de la institución o entidad que representan; objeto del contrato; Banco y sucursal donde se mantiene abierta la cuenta en la que se acreditará el financiamiento; condiciones precedentes o suspensivas si las hubiera; moneda de contratación, importe en número y en letras, fecha valor y número de cuenta a la cual se acreditará dicho importe, periodicidad de las tomas o disposiciones si las hubiese; tasa de interés ordinario, moratorio y base de cálculo; comisiones, otros gastos y orden de prelación en la liquidación de los mismos; derechos y obligaciones de las partes contratantes; causas de incumplimientos; cronograma amortización del préstamo, de la línea de crédito o del financiamiento; forma y moneda de pago, sucursal, banco y cuenta donde se acreditaran los montos que liquidan el financiamiento.

En aquellos contratos en que la moneda de contratación y pago difieran, se debe definir la fuente de referencia para determinar el tipo de cambio a utilizar, cuidando que los mismos sean siempre verificables. Con ese fin se debe especificar fuente, mercado, fecha y hora que se utilizara para fijar los tipos de cambios.

Como se ejecutaran los pagos cuando la fecha de los mismos coincidan con un día no hábil bancario; posibilidad o no de realizar pagos anticipados, y formas y condiciones para ejecutarlos.

Garantías otorgadas y forma de ejecución; jurisdicción y ley aplicable, dentro del cual se incluiría la solución de conflictos; cesión de derechos; modificación o enmiendas;

avisos y notificaciones; cláusula de fuerza mayor; entrada en vigor y vigencia; lugar, fecha de suscripción del contrato y número de ejemplares originales; firma de los representantes de las partes involucradas coincidentes con los nombres y apellidos de los apoderados que aparecen al inicio del contrato, incluidos los anexos y suplementos. Los contratos se conservan en original y libres de cualquier sujeción borrón a tachadura.

#### **4- Análisis del riesgo:**

Para la toma de decisión en el otorgamiento del financiamiento y el adecuado control del riesgo depende de que el proceso de información este bien organizado pues para hacer un buen análisis del mismo pues hay que seguir una secuencia ordenada y prevista para tomar decisiones y administrar la cartera vigente en la institución. Esa secuencia es la siguiente:

➤ **Identificar los riesgos:** esta primera etapa es de suma importancia pues no se puede gestionar el riesgo sin que antes se le identifique. Para identificar los riesgos se necesita conocer todos los factores y variables que pueden afectar negativamente y conocer externos que también puedan incidir. En el caso de las empresas se debe realizar un análisis de los estados económico- financieros y un análisis completo cualitativo de los indicadores de gestión. Para este análisis los estados económicos-financieros no deben estar atrasados, sin firmar y en su caso sin registrar o auditar.

➤ **Evaluar su grado de incidencia:** Esta segunda etapa consiste en evaluar el perfil de riesgo que tiene la estructura financiera de la empresa. Es por eso que hay que llevar a cabo un análisis de sensibilidad de todos los factores de riesgo y también se debe cuantificar los posibles impactos negativos que dichos factores incidirán sobre la empresa.

➤ **Aceptar y financiar operaciones que brinden un posible beneficio:** Después de seguir los dos pasos anteriores finalmente se debe decidir si se lleva a cabo o no la cobertura por su monto parcial o si se hace por el total.

#### **5- Decisión:**

Las instituciones financieras en su función de intermediarios financieros deben conceder financiamientos en cualesquiera de sus modalidades a las personas naturales o jurídicas cubanas tomando en cuenta o autorizado en su Licencia y los correspondientes análisis de riesgo.

El órgano de dirección de la institución financiera es el responsable de identificar y medir todos los riesgos inherentes a las operaciones que realiza, y por tanto, debe asegurar la mínima de riesgos con una adecuada administración de estos.

De la misma manera, este órgano de dirección es quien aprueba la estrategia de riesgos, tomando en cuenta la tolerancia de riesgo permitida, la estrategia general de negocios y las regulaciones establecidas por el Banco Central de Cuba en este sentido.

Los órganos de dirección deben crear un Comité de Crédito adscrito a ellos y establecer un reglamento donde refleje sus funciones y garantice la existencia de procedimientos y controles adecuados. El Comité de Crédito tiene como función principal evaluar desde el punto de vista técnico-financiero las propuestas de financiamientos. En caso de coincidir los funcionarios del órgano de dirección con los del referido Comité de Crédito, debe quedar plenamente definido en el acta de constitución del Comité.

Se toma una decisión correcta cuando existe una coherencia de la solicitud con el destino del préstamo, cuando existe, además, una coherencia de la operación con el cliente y una coherencia con la política de préstamo de la entidad. No se debe independizar la operación del cliente ni pretender máxima rentabilidad a toda costa y hay que atender a la política de préstamos de la entidad.

## **6- Formalización:**

Al concluir con los análisis pertinentes y llevarse a cabo la evaluación en el Comité de Riesgo, el área que determine la institución financiera evalúa la solicitud y presenta dictamen al Comité de Crédito para su aprobación donde se debe especificar las condiciones con las que se aprobó la solicitud de financiamiento dicha solicitud debe reflejar el monto requerido, propósito, modo de utilización, período, forma de liquidación y los avales o garantías que respaldan la operación.

Una vez presentado el dictamen, compete al Comité de Crédito aprobar de forma colegiada, total o parcialmente la operación, así como denegar o modificar esta. De considerar que los datos o documentos aportados por el solicitante son insuficientes, la institución financiera lo notificara al cliente para que en un plazo determinado cumpla lo indicado deben reflejarse las causas que llevaron a esta decisión al igual que si queda pendiente se debe dar la explicación que motivaron a tal decisión.

#### **7- Verificación de la documentación legal:**

A la hora de confeccionar el contrato hay que tener en consideración el dictamen emitido por el Comité de riesgos. Para llevar a cabo la firma de dicho contrato debe plantearse como requisito previo la entrega de garantía que asegure la recuperación total del principal, intereses, comisiones y otros cargos en caso en que el cliente incumpla sus compromisos de pago. En consecuencia, no deberá considerarse la garantía como sustituta de la solvencia del prestatario. Una buena garantía, no transforma, en buena o mala transacción. Las garantías recibidas por las instituciones financieras deben ser analizadas periódicamente para verificar que no hayan perdido su valor ni su vigencia. Las garantías deben ejecutarse siempre que el Cliente incumpla sus obligaciones de pago, salvo que las partes lleguen a renegociar o reestructurar las deudas.

#### **8- Desembolso, administración, seguimiento y Control:**

Es necesario estar en completo seguimiento del riesgo ya que la economía de los clientes es bastante cambiante y tenemos que tener permanente información que corrobore con el préstamo, esto es una tarea diaria para cuya ejecución, las instituciones financieras deben establecer políticas y procedimientos que consideren aspectos tales como:

- El control del comportamiento diario de la cartera y de los incumplimientos de pago.
- Cumplimiento del cronograma de pagos de cada financiamiento.
- Destino y aplicación de los fondos.
- Situación legal, económica y financiera de los clientes actualizados.

➤ Situación actual de las garantías recibidas.

En el análisis de los aspectos mencionados deberá dejarse constancia de la verificación de cada uno de ellos, la persona que lo verificó y quien lo revisó.

La labor de seguimiento tiene entre sus objetivos detectar y prevenir dificultades económicas y financieras del cliente, asegurar la recuperación de los financiamientos concedidos solicitando nuevas garantías de resultar necesario y complementar el análisis y clasificación trimestral de los activos de riesgo.

Las instituciones financieras deben prestar especial atención a la verificación del destino de los fondos otorgados, el cual debe corresponderse con los fines solicitados. El órgano de dirección de la institución financiera es el responsable de identificar y medir todos los riesgos inherentes a las operaciones que realiza, y por tanto, debe asegurar el mínimo de riesgos con una adecuada administración de estos.

La administración del riesgo es parte integral del proceso de administración. Es un proceso iterativo de mejoramiento continuo, multifacético, que se lleva mejor a cabo con la participación de un grupo multidisciplinario

#### **1.4. Los préstamos para Producción Pecuaria:**

Están destinados a cubrir los gastos de adquisición del ganado vacuno para mejora o ceba, así como los de atención y manejo de la masa vacuna y el resto de las ganaderías.

Se podrá otorgar préstamo para Mejora y Ceba, llevando el vencimiento hasta un máximo de 36 meses de acuerdo con la tecnología empleada con previo acuerdo y certificación de la Dirección de la Agricultura en la provincia (Certificación emitida por el Delegado Provincial)

El plazo máximo para amortizar los préstamos de inversión no podrá exceder del menor entre la vida útil del activo fijo tangible y el que se relaciona a continuación:

Ganado vacuno para pie de cría y leche: diez años incluyendo los dos primeros de gracia en dependencia de la categoría y condiciones de los animales que se adquieren. La primera amortización se fijará para el 31 de diciembre, a más tardar, al

finalizar el segundo año calendario de la vigencia completa del préstamo. Se podrá financiar además los animales en desarrollo, propio de un prestatario, cuando los vaya a destinar para pie de cría sobre la base de la diferencia de valor del ganado como pie de cría o leche a precios oficiales y sus costos. Ganado mular para pie de cría: ocho años, incluyendo los cuatro primeros de gracia.

Se podrá financiar además los animales en desarrollo, propio de un prestatario, cuando los vayan a destinar para pie de cría sobre la base de la diferencia de valor del ganado como pie de cría o leche a precios oficiales y sus costos.

Porcino, Ovino-Caprino, Cunícola y Avícola, para pie de cría: 5 años, no en forma lineal, sino según estimado sobre la base del movimiento del rebaño.

Ganado mular para pie de cría: 8 años, incluyendo los 4 primeros de gracia.

Los préstamos para el desarrollo de la crianza de ganado mular se otorgarán sobre las siguientes bases:

Para la concesión del préstamo se tomará en cuenta el programa de desarrollo de la masa mular, previa comunicación escrita del ministerio de la agricultura donde conste que:

- Se garantiza la venta de animales con condiciones para pie de cría.
- Existen condiciones para desarrollar la crianza.
- El asesoramiento técnico y la asistencia veterinaria están garantizados.

El plazo máximo o término para el pago de los préstamos que se determinará de acuerdo con lo dispuesto en el subgrupo 13 "Objetos, plazos y límites". En los préstamos de inversión el plazo se comenzará a contar a partir, inclusive, del pago de la primera amortización, la que se hará según lo establecido en el sub-grupo 40 "Vencimientos".

Cuando el productor goce de nuestra confianza los gastos necesarios que nos presente podemos aceptárselos, al igual que lo que para un financiamiento en especial nos lo pueda presentar la entidad competente

No se considerarán dentro de los gastos necesarios los correspondientes a la amortización de activos fijos ni los correspondientes a la cuota del período de los cargos diferidos que no procedan.

### **El vencimiento de los préstamos:**

1. Un préstamo se considera vencido, entre otros aspectos, si hasta el cierre de operaciones del día en que debió ser pagado, parcial o totalmente, dicho pago no fue efectuado.

2. Cuando un préstamo no es pagado a su vencimiento se tomará en cuenta las causas que lo originaron, las características del prestatario y sobre esas bases se procederá a clasificarlo según se indica a continuación:

2.1 En incidencia: Son aquellos préstamos que llegado su plazo de vencimiento no han sido pagados, pero se tiene la certeza que serán cobrados en un plazo no mayor de 90 días. Tales casos pueden ser: indemnizaciones pendientes por contrato de seguros, alargamiento del ciclo de producción y otros que expresamente autorice la Oficina Central. Una vez transcurrido el período de tiempo anteriormente señalado será transferido a vencidos.

2.2 Vencidos: En esta categoría se incluyen los préstamos que se encuentran con atrasos en sus pagos, pero que de acuerdo al análisis de viabilidad realizado se prevé que el mismo puede ser recuperado en un plazo no mayor de un año, de lo contrario será clasificado como dudoso. Estos préstamos se mantendrán permanentemente al cobro y todo ingreso que se registre en la cuenta corriente del prestatario será destinado a aminorar su saldo. No obstante lo anterior, si se considera viable su recuperación y se trata de un cliente con buena reputación ante el Banco puede optarse por:

- Dar un nuevo préstamo para liquidarlo y con ello reestructurar la deuda pudiendo en estos casos recibir nuevos préstamos para el desarrollo de la producción y los servicios.
- Renegociar la deuda, estableciendo nuevos plazos de vencimientos, en este caso será transferido a préstamos vigentes.

2.3 Dudoso: Se registrarán los préstamos que por la situación financiera o de credibilidad del prestatario se consideran de dudosa recuperación, también se incluyen los préstamos que se encuentran en proceso de cobro mediante litigio.

Por cada préstamo que se contabilice en las cuentas que se refieren los apartados 2.2 y 2.3 las sucursales de crédito elevarán informe a su Dirección Provincial en el que se explique las causas que originaron el incobro del préstamo así como el análisis de viabilidad que se tomó en cuenta para la decisión adoptada. Esta información deberá estar en poder de la Dirección Provincial diez días después del cierre de mes en que se efectuó el asiento contable. Los préstamos que se encuentran en cualquiera de las situaciones devengarán la tasa de interés moratoria correspondiente.

El vencimiento del importe total de los préstamos de producción será el día último del cierre del trimestre en que se estime se liquidará la venta de la producción para la cual se concedieron y que, generalmente, no excederá de 18 meses a partir de la fecha del primer préstamo tomado con cargo a un préstamo.

Así como no hay financiamientos sin riesgos, no hay financiamientos sin un proceso de iniciación claro y con responsables identificados.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO TEORICO DE LA PROPUESTA.**

En la actualidad Cuba se encuentra en pleno proceso de transformación económica, con el fin de insertarse en los mercados y sentar las bases para un futuro sostenido de la economía del país. Uno de los aspectos claves para lograr este fin es la elevación de la eficiencia empresarial, para la cual es importante no solo los cambios que deben producirse en la gestión de las empresas, sino también el perfeccionamiento de su entorno financiero, imprescindible para alcanzar los objetivos que se persiguen.

### **2.1. Caracterización de la UEB “Ramón Ponciano”**

La UEB de compra, mejora y venta de ganado “ Ramón Ponciano ”, con domicilio legal en calle 1era # 13 batey Ramón Ponciano del municipio Fomento, fue creada mediante Resolución No.187-89-IV de fecha 19 de diciembre de 1989 del Ministerio del Azúcar y se encuentra registrada al código 317-1-1207. Por Resolución No.23068 de fecha 5 de marzo del 2008 emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, se aprobó el **objeto social** que consistente en:

- Producir y comercializar de forma minorista para sus trabajadores, excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo y a la población a través del Mercado Agropecuario Estatal o puntos de venta y ferias comerciales autorizadas por el Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular, según nomenclatura aprobada por el ministro del Comercio Interior en pesos cubanos.
- Comercializar de forma minorista guarapo en bateyes, comunidades y otras zonas, autorizadas por el Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular, según nomenclatura aprobada por el ministro del Comercio Interior en pesos cubanos.
- Criar y comercializar de forma mayorista ganado mayor y menor en pie, así como pie de cría y animales de trabajo de acuerdo con las regulaciones por el Ministerio de la Agricultura, según nomenclatura aprobada por el ministro del Comercio Interior en pesos cubanos.

- Comercializar de forma mayorista a entidades de la Unión Láctea y al sistema del Comercio Interior leche fresca y/o procesada, según nomenclatura aprobada por el ministro del Comercio Interior en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista muebles rústicos y artesanales, según nomenclatura aprobada por el ministro del Comercio Interior en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista hielo, según nomenclatura aprobada por el ministro del Comercio Interior en pesos cubanos.

La UEB de compra, mejora y venta de ganado “Ramón Ponciano” de Fomento tiene como **misión**, producir alimentos para el pueblo a partir del desarrollo agropecuario, logrando producciones eficientes y de calidad que permitan satisfacer las necesidades alimentarias de la población, obtener ingresos que cubran los gastos y elevar el nivel de vida de los trabajadores y de la población en general.

La **visión** de dicha UEB es mantener la rentabilidad, poseer animales de aceptable calidad genética en las diferentes especies y una agricultura en desarrollo que aplica tecnologías de punta con el 100 % de sus trabajadores vinculados a los resultados finales de la producción y organizados en colectivos laborales y centros de costos, logrando una óptima comercialización para elevar el nivel de vida de los trabajadores y población en general.

Además de presentar un **análisis estratégico** de la siguiente forma:

## **1. Diagnóstico Interno.**

### **a) Fortalezas.**

- Estabilidad de la fuerza laboral.
- Organización en colectivos laborales y vinculados a los resultados finales de la producción.
- Sentido de propiedad.
- Poseer varios asentamientos poblacionales dentro del área de la unidad.

- Espíritu de sacrificio del colectivo e iniciativas como respuesta a la falta de recursos.
- Fidelidad y confianza en la Dirección de la Revolución, el Partido y Fidel.

**b) Debilidades.**

- Insuficiente maquinaria agrícola e implementos y bajo estado técnico de la existente.
- Baja fertilidad de los suelos.
- No poseer sistemas de riegos en todas las áreas.
- No poseer las Instalaciones necesarias para la producción pecuaria.
- Necesidad de construir embalses para garantizar el agua del ganado vacuno, ovino y equino.
- Insuficiente tracción animal.
- Inestabilidad en el suministro de los recursos con mayor incidencia en el alambre, medicamentos, sogas, monturas.
- No contar con pastos y forrajes de calidad.
- No contar con los pies de cría genéticamente recomendado.
- Inestabilidad en los precios y mercados de los productos agropecuarios.
- Falta fuerza de trabajo calificada.

**c) Oportunidades.**

- Estar ubicado en la cabecera municipal y cubrir varias comunidades del municipio.
- Disponer de posibilidades de superación para los trabajadores.
- Haber recuperado la confianza y credibilidad de BANDEC.

**d) Amenazas.**

- Poseer producciones muy susceptibles a fenómenos meteorológicos y comportamiento extremo del clima ( larga sequía e intensas lluvias)

- No contar con abasto estable de recursos.
- Agricultura de secano por falta de sistema de riego.
- Rebaños amenazados por varias enfermedades.
- Surgimiento en el territorio de empresas e instituciones con ofertas laborales atractivas.

La unidad organizativa cuenta con un total de 392 trabajadores, de ellos 250 hombres y 152 mujeres, desglosado en seis departamentos con las siguientes categorías ocupacionales (**Anexo 10**):

- Área Desarrollo e Inversiones.
- Producción
- Economía
- Recursos Humanos
- Comercialización y Negocios
- Seguridad y Protección.

## **2.2 Aplicación de instrumentos. Análisis del diagnóstico.**

Los trabajadores del departamento económico de la UEB “Ramón Ponciano” se caracterizan por ser disciplinados y consagrados a su trabajo pero carentes de los conocimientos técnicos suficientes para la solicitud de préstamos.

Los criterios utilizados para la asignación de valores a los indicadores de ambas dimensiones son los siguientes:

**Tabla 1:** Criterios para la medición de los indicadores de la dimensión cognitiva.

<b>Criterios para la medición de los indicadores de la dimensión cognitiva.</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Categorías</b>		
	<b>Dominio alto</b>	<b>Dominio medio</b>	<b>Dominio bajo</b>
<b>1.1</b>	Domina todos los requisitos para la solicitud de préstamos bancarios.	Domina parcialmente los requisitos para la solicitud de préstamos bancarios.	No domina los requisitos para la solicitud de préstamos bancarios.
<b>1.2</b>	Domina todas las características de la UEB para la solicitud de préstamos bancarios.	Domina parcialmente las características de la UEB para la solicitud de préstamos bancarios.	No domina las características de la UEB para la solicitud de préstamos bancarios..

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2:** Criterios para la medición de los indicadores de la dimensión afectiva procedimental.

<b>Criterios para la medición de los indicadores de la dimensión afectiva procedimental</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>Categorías</b>		
	<b>Dominio alto</b>	<b>Dominio medio</b>	<b>Dominio bajo</b>
<b>2.1</b>	Alto nivel de motivación para la solicitud de préstamos bancarios.	Algún nivel de motivación para la solicitud de préstamos bancarios.	Ningún nivel de motivación para la solicitud de préstamos bancarios.
<b>2.2</b>	Aplica todos los procedimientos para la solicitud de préstamos bancarios	Aplica alguno de los procedimientos para la solicitud de préstamos bancarios.	No aplica los procedimientos para la solicitud de préstamos bancarios

## **Resultados del diagnóstico.**

Para realizar la investigación se seleccionó una muestra de 10 trabajadores del departamento económico de la UEB “Ramón Ponciano”, a los cuales se le aplicó una entrevista como instrumento que sirvió de base para diagnosticar el problema.

Después de aplicada la entrevista se entendió oportuno establecer un estado de equivalencia para valorar cualitativamente los resultados de esta **(tabla 3)**, a partir de 4 indicadores los cuales se recogen en la Guía para la entrevista **(Anexo 1)**, obteniéndose los siguientes resultados:

Relacionado con la dimensión cognitiva: **(Tabla 3)**

Indicador 1.1 Sobre el conocimiento de los requisitos para la solicitud de préstamos bancarios solamente dos trabajadores que representan el 20% tienen un dominio alto, tres dominan parcialmente los requisitos para la solicitud de préstamos bancarios es decir el 30% y cinco no poseen ningún dominio lo que representa el 50% de los trabajadores.

Indicador 1.2 Sobre las características de la UEB para la solicitud de préstamos bancarios solo tres trabajadores que representan el 30% tienen todo el conocimiento, tres dominan parcialmente las características de la UEB indicando el 30% y cuatro no tienen ningún dominio de estas representando el 40%.

Relacionado con la dimensión afectiva-procedimental: **(Tabla 3)**

Indicador 2.1 Sobre la motivación para la solicitud de préstamos bancarios únicamente tres trabajadores tienen un alto nivel indicando el 30%, dos tienen algún nivel de motivación representando el 20% y cinco no tienen ningún nivel de motivación siendo esto el 50% de los trabajadores entrevistados.

Indicador 2.2 Sobre los procedimientos para la solicitud de préstamos bancarios solo dos trabajadores aplican todos los procedimientos para la solicitud de préstamos bancarios representando el 20%, tres aplican alguno de los procedimientos

indicando el 30% y cinco no aplican ninguno de los procedimientos para la solicitud de préstamos bancarios es decir el 50%.

Estos elementos negativos a los que estuvo vinculado el préstamos bancario fueron objeto de frecuentes evaluaciones y análisis, razón por las que fueron modificadas sucesivamente las normas y procedimientos para la solicitud y control de los financiamientos bancarios, en la búsqueda de modalidades que permitieran un mayor acercamiento entre el movimiento financiero complementado por el préstamos y el movimiento material, a fin de hacer un uso mas eficiente de los recursos.

El conocimiento de los problemas conllevó a un análisis para lograr la aplicación de una propuesta metodológica para la solicitud de préstamos bancarios en la UEB dado que las deficiencias e insuficiencias detectadas atentan contra la calidad económica financiera, lo que provoca la necesidad prioritaria de organizar el proceso.

Con los métodos empíricos tratados anteriormente, se pudo delimitar las principales deficiencias e insuficiencias en la solicitud de préstamos bancarios para darle tratamiento en el proceso de concepción de la propuesta que se realice.

A partir de la caracterización y diagnóstico efectuado se determina la situación problemática expuesta anteriormente y se fundamenta a partir de ello la aplicación de la propuesta metodológica para la solicitud de préstamos bancarios que involucre todo el personal capacitado para esta actividad de forma tal que sirva para realizar con eficiencia la solicitud de los préstamos bancarios.

**Tabla 3:** Resultados del análisis de las entrevistas a partir de la escala valorativa establecida.

Muestra	Dimensión	Indicadores	Categorías	ANTES	
				Sujetos	%
10	Cognitiva	1.1-Conocer los requisitos para la solicitud de préstamos bancarios.	Dominio alto	2	20
			Dominio medio	3	30
			Dominio bajo	5	50
		1.2-Dominar las características de la UEB para la solicitud de préstamos bancarios.	Dominio alto	3	30
			Dominio medio	3	30
			Dominio bajo	4	40
	Afectiva-procedimental	2.1 -Motivación para la solicitud de préstamos bancarios.	Dominio alto	3	30
			Dominio medio	2	20
			Dominio bajo	5	50
		2.2-Procedimiento para la solicitud de préstamos bancarios.	Dominio alto	2	20
			Dominio medio	3	30
			Dominio bajo	5	50

Por estas razones, teniendo en cuenta como potencialidades, precisamente que conocen que es el préstamo bancario, la autora continua la labor y se desarrolla una propuesta metodológica para transformar esta realidad.

### **2.3 Propuesta metodológica para la solicitud de préstamos bancarios de la UEB “Ramón Ponciano” a la Sucursal 5121 de BANDEC en Fomento.**

La metodología elaborada se caracteriza por ser flexible para permitir su perfeccionamiento, de acuerdo a las condiciones que se vayan presentando en su aplicación.

A continuación se presenta la propuesta metodológica para la solicitud de préstamos bancarios “Ramón Ponciano” a la Sucursal 5121 de BANDEC en Fomento.

#### **Propuesta metodológica.**

- Análisis del plan de producción de la UEB: este plan se analiza en unidades e importes y se analiza según el fin con que se solicita el préstamo.
- Análisis del fin de la solicitud: ver si se corresponde con el objeto social de la UEB y si se destina para lo planificado.
- Mostrar los contratos de compra-venta: presentar al banco los contratos de clientes y proveedores es decir demostrar un mercado seguro.
- Realizar un plan de gasto: se planifican los gastos en los que se van a incurrir por elementos los cuales tienen que estar en un 20% por debajo de los ingresos previstos.
- Análisis de los estados financieros: a través de este se comprueba la liquides de la UEB.
- Realizar flujo de caja plan y real: estos se efectúan con los datos obtenidos en los estados financieros analizando sus entradas y sus salidas, siempre se presenta uno real de los últimos 12 meses y el plan de los próximos 12 meses en cada préstamo, (**Anexos 4 y 5**):
  - a) Las ventas netas.
  - b) Los ingresos financieros: Igualmente.

- c) Otras entradas: Son los pagos de la invalidez parcial y la maternidad.
  - d) Financiamiento actividad operacional: es el financiamientos recibido del presupuesto del estado por los servicios de chapea de marabú, pastos entre otros.
  - e) Financiamiento actividades inversión.
  - f) Impuesto por ventas.
  - g) Pago por compra de vienes y servicios: son los pagos que se realizan por los servicios recibidos o la compra de mercancías.
  - h) Gastos operacionales y generales: Es el salario que se paga.
  - i) Amortización préstamos de BANDEC: Es la amortización de los préstamos ya recibidos.
  - j) Pago de interés de BANDEC: Es el pago de los intereses de los préstamos que ya e utilizado según su tasa de interés.
  - k) Comisiones y otros gastos financieros: Es la comisión que cobra el banco ya sea por trámite de factura, por los estados de cuentas u otro servicio.
  - l) Relaciones con el presupuesto y Org. Sup.: Es el pago al presupuesto del estado de todos los aportes e impuestos.
- Realizar movimiento de rebaño plan y real: se hace para dar a conocer todas las entradas de ganado que se ha tenido ya sea por compra o por nacimientos y todas las salidas ya sea por ventas o muertes y también el cambio de categoría pues el precio depende de la categoría del animal. ( **Anexos 6, 7 y 8**)
  - Realizar carta de presentación: en esta carta se refleja para que es solicitado el préstamo y en el tiempo en que se piensa recuperar. ( **Anexo 2**)
  - Solicitud y llenado del modelo 134-140 ofrecido por BANDEC: en este modelo se reflejan los datos tales como:
    - a) Tipo de préstamo.
    - b) Préstamos obtenidos en los últimos doce meses.

- c) Ciclo de la producción y comercialización de la misma.
  - d) Situación de las cuentas por cobrar y las edades de las mismas.
  - e) Contratos de clientes y proveedores.
  - f) Cumplimiento de los ingresos y otros indicadores.
- Análisis de la relación Respaldo-Amortizaciones Pendientes-Solicitud: este análisis se basa en el respaldo monetario al cual se le restan las amortizaciones pendientes de pago y da el total solicitado.
  - Documentación legal de la UEB: esta se anexará a los modelos anteriormente mencionados, tiene que estar actualizada y debe contener los siguientes documentos:
    - a) Documento de creación de la UEB.
    - b) Objeto Social.
    - c) Licencia general para operar cuentas en MLC y CUP.
    - d) Autorización de las firmas para operar las cuentas.
    - e) Autorización de las firmas de los funcionarios para suscribir los contratos de financiamiento.
    - f) Nombramiento del Director de la UEB.

## CONCLUSIONES

Sobre la base de las reflexiones teóricas y empíricas realizadas a partir de un conjunto de métodos y técnicas de investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

- La elaboración del marco teórico referencial permitió adoptar los elementos fundamentales que posteriormente se utilizaron en la conformación de la propuesta metodológica para la solicitud de préstamos bancarios por la UEB “Ramón Ponciano”.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la caracterización del estado actual que presenta el proceso para la solicitud de financiamiento de la UEB “Ramón Ponciano”, se pudo determinar que la actividad relacionada con la solicitud de préstamos bancarios sobre la base de la evaluación económica y financiera es insuficiente al no utilizar instrumentos y una metodología óptima que permita el desarrollo preciso para garantizar una eficiente toma de decisiones.
- La elaboración de la propuesta metodológica para la de solicitud de préstamos bancarios de la UEB “Ramón Ponciano” a la Sucursal 5121 de BANDEC en Fomento demuestra la viabilidad de la misma a pesar de su complejidad.

## **RECOMENDACIONES**

Con el propósito de que la UEB “Ramón Ponciano” adopte políticas que contribuyan a un mejor funcionamiento en la solicitud de préstamos bancarios y una mejor administración de los recursos monetarios, recomendamos:

- Aplicar la metodología para la de solicitud de préstamos bancarios de la UEB “Ramón Ponciano” a la Sucursal 5121 de BANDEC en Fomento para garantizar una eficiente toma de decisiones.
- Capacitar al personal técnico económico para lograr un eficiente proceso de solicitud de préstamos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almogueira Díaz, Ángel, (2000). Análisis Financiero y Gestión Financiera, master executive en dirección financiera, año 2000. EOI América. Escuela Superior de la Industria Básica.
- Amat, Oriol, (1997). Análisis de estados financieros, fundamentos y aplicaciones. Tercera edición. Ediciones Gestión, 2000. España.
- Banco Crédito y Comercio, (2005). Crédito Corporativo. Manual de Instrucciones y Procedimientos SIBPA. Manual 01, Subgrupo 13, 15.
- Benítez Miranda, Miguel Ángel (1997). Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. Ciudad de la Habana. Pp. 350.
- Brealey R. (1995). Fundamentos de Financiación Empresarial. EE.UU: Editorial Mc Graw Hill. Pp.107.
- Castro Ruz, Fidel, (1986). Informe Central al Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política.
- Demestre Ángela, (2004). Técnicas para analizar Estados Financieros... [ et. al.]. [ s. l.]: Editorial Publicentro. Pp. 200.
- Demestre C., Ángela y cols. (2005). Análisis e interpretación de Estados Financieros. Material de consulta. II programa preparación económica para cuadros. La Habana.
- Gitman, Lawrence J. (1974). Fundamento de Administración Financiera. México: Editorial Harla. Pp. 761.
- Guajardo, G. (1984). Contabilidad Financiera. Mac Graw Hill. México. Pp. 85.
- Guevara de la Serna, Ernesto, (1962). Conferencia con los estudiantes de la Facultad de Tecnología. El hombre y la economía en el pensamiento del Che. La Habana. pp. 95.
- Guevara de la Serna, Ernesto, (1964). Comparecencia en el programa de televisión "Información Pública". Periódico Granma. La Habana: Febrero, 1964.

Ibarra, F. (1997). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Ciudad Habana, Cuba.

Lara Z. María L. (1998). Procedimiento para el análisis económico financiero en el Hotel Las Cuevas, Horizontes S.A. Tesis en opción al título de Master en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey.

Lawrence, S., (1994). Administración Financiera...[et.al.]. Madrid: Editorial España. Pp. 840.

Martínez, Juan A. (1996). Conferencia sobre el Análisis Económico Financiero. Diplomado en Finanzas. México: Horizontes SA. pp. 5.

Moreno, Joaquín, (1989). Las Finanzas en las Empresas. México: Cuarta Edición. pp. 13.

Moreno, Joaquín, (1989). Las Finanzas en las Empresas. México: Cuarta Edición. pp. 253.

Rodríguez A., Ellen, (2004). Perfeccionamiento del procedimiento para el otorgamiento de crédito en moneda nacional en el Banco de Crédito y Comercio. Trabajo de Diploma. UCF (Cfg). pp. 96h.

Soberón V, Francisco, (2000). Finanzas, Banca y Dirección. La Habana: Ediciones Especiales. Instituto Cubano del Libro. Pp. 275.

Valls, E. (1993). Los procedimientos de aprendizaje: enseñanza y evaluación. I.C.E. Horsori. Barcelona.

Weston, J. Fred (1994). Fundamentos de Administración Financiera. México: Editorial Mc Graw Hill. Pp. 114, 9na edición: Edición MES.

[www.mailxmail.com/curso/empresa/procedimientoadministrativo/capitulo2.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/procedimientoadministrativo/capitulo2.htm). 14 de Abril de 2007.

[www.mailxmail.com/curso/empresa/procedimientoadministrativo/capitulo2.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/procedimientoadministrativo/capitulo2.htm). La Ley del Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento administrativo común. 2006.

## Anexo 1 Entrevista

Entrevista a trabajadores del departamento económico sobre la solicitud de préstamo bancario de la UEB "Ramón Ponciano" a la Sucursal BANDEC Fomento.

Objetivo: determinar que conocimientos tienen para solicitar préstamos bancarios y su aceptación por parte de la Sucursal BANDEC.

1. ¿Sabes que es un préstamo bancario?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

2. ¿Conoce usted si la UEB "Ramón Ponciano" ha solicitado préstamos bancarios a la Sucursal BANDEC Fomento?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

3. Dentro del objeto social de la UEB "Ramón Ponciano" está comercializar de forma mayorista ganado mayor y menor, así como pie de cría y animales de trabajo. Considera usted que se solicitan préstamos bancarios en función de este objetivo

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

4. ¿Podría mencionar algunos de los documentos o requisitos que la sucursal BANDEC Fomento pide a la UEB "Ramón Ponciano" para la solicitud de préstamos bancarios?

---

---

---

5. ¿Qué aspectos deben tener presente, para la solicitud de préstamo bancario teniendo en cuenta las características de la UEB "Ramón Ponciano" a la Sucursal BANDEC Fomento?

---

---

---

## **Anexo 2 Solicitud de Préstamo.**

### **EMP. Agropecuaria Ramón Ponciano Fomento, Sancti Spíritus**

Fomento, 4 de Diciembre de 2009.

“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”

Comp. Director BANDEC  
Sucursal 5121 Fomento, S.S.

Compañero:

Por este medio solicitamos un préstamo por valor de \$4, 501,867.00 para la compra de ganado vacuno durante el año 2010 con el fin de su mejora y venta.

Las ventas de este ganado se efectuaran en los años 2010, 2011 y 2012, generando los siguientes ingresos:

Año 2010	\$1, 249,442.50	18%
Año 2011	3, 520,967.50	52%
Año 2012	2, 068,570.00	30%
Total	6, 838,980.00	100%

Proponemos una amortización de este préstamo por años en el siguiente orden:

Año 2010	\$ 187,416.38	4%
Año 2011	2, 570,000.00	57%
Año 2012	1, 744,450.62	39%
Total	4, 501,867.00	100%

Para hacer frente a esta amortización se utilizara por años los siguientes por cientos de las ventas que se ejecuten:

Año 2010	15%
Año 2011	73%
Año 2012	84%

En el año 2010 se observa una disminución en la masa por el incremento de las ventas y no contarse entre las entradas por compras correspondientes a las partidas que se recibieron en el año 2009 por la recepción de las unidades estatales de la Empresa Agropecuaria Fomento. Recuperándose los niveles en los años 2011 y 2012.

El incremento de la masa se origina por el trabajo que se organiza en los patios de cría y la reorganización de las áreas y unidades que se han incorporado a esta Empresa.

En espera de su mayor atención a la presente

Atentamente

Ing. Idael J. Pérez Brito  
Director General  
Emp. Agro. Ramón Ponciano

**Anexo 3 Informe de las Ventas para Sacrificio.  
Empresa Agropecuaria "Ramón Ponciano"  
UEB de compra, mejora y ventas de ganado.**

Análisis de las ventas de ganado vacuno para el sacrificio.

Años	Cabezas	Kilogramos	Kg. Promedio	Importe
2008	799	295,533	369.87	\$2,323,235.75
2009	1992	740,778	371.88	\$5,365141.00

**Anexo 4Flujo de Caja Real.**

**PROFORMA: "FLUJO DE EFECTIVO"**

**EMPRESA AGROPECUARIA**

**RAMON PONCIANO**

**UM: MP ó MCUC**

**(Apertura mínima)**

**Real: Enero 2009 / Diciembre 2009**

<b>CONCEPTOS</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGT</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
<b>1, Saldo Inicial</b>	1679,2	1288,3	693,6	1621,8	1650,9	2110,3	1507,7	1194,6	770,9	1254,8	1839,1	2166,2
<b>2. Entradas (suma 2.1 a 2.5)</b>	729,9	800,9	2461,3	1528,9	2058,4	797,4	2445,8	4948,3	2376,1	3172,0	3458,1	2725,3
2.1 Ventas netas	421,4	361,1	1351,7	687,1	1313,8	529,9	866,1	461,8	1205,9	1481,4	998,9	2616,3
2.2 Ingresos financieros												
2.3 Otras entradas actividad operacional	0,7	1,9	1,0	0,6	2,1	0,4	1,7	1,2	2,1	2,5	2,0	3,0
2.4 Financiamientos actividad operacional	307,8	437,9	1108,6	841,2	742,5	267,1	1578,0	4485,3	1168,1	1688,1	2457,2	106,0
2.4.1 Préstamos BANDEC	150,4	371,4	1045,5	698,9	357,5	125,4	1476,1	4439,1	1127,6	1249,9	2293,7	90,4
2.4.2 Otros financiamientos (neto)	157,4	66,5	63,1	142,3	385,0	141,7	101,9	46,2	40,5	438,2	163,5	15,6
<b>3. Salidas (suma 3.1 a 3.8)</b>	1120,8	1395,6	1533,1	1499,8	1599,0	1400,0	2758,9	5372,0	1892,2	2587,7	3131,0	3762,3
3.1 Impuestos por las ventas						0,1						
3.2 Pagos por compras de bienes y servicios	294,7	469,8	626,6	439,3	658,9	451,1	1681,5	4197,4	774,1	1277,4	1325,4	1859,7
3.3 Gastos operacionales y generales	278,4	354,4	321,9	371,9	338,4	334,5	455,6	520,8	451,0	556,8	659,7	811,9

3.4 Amortizaciones Préstamos de BANDEC	411,0	437,6	454,2	457,9	462,7	495,1	501,9	503,2	498,7	499,7	939,6	892,5
3.5 Pagos intereses de BANDEC	34,2	39,1	19,3	23,9	21,2	22,4	19,8	41,0	46,7	49,5	48,9	1,5
3.6 Comisiones y otros gastos financieros	0,2	0,2	1,1	0,5	0,2	0,5	1,0	1,3	1,2	2,3	2,4	12,0
3.7 Relaciones con el presupuesto y Org.Sup.	102,3	94,5	110,0	206,3	117,6	96,3	99,1	108,3	120,5	202,0	155,0	184,7
3.8 Otras salidas												
<b>4. Saldo final (1+2-3)</b>	1288,3	693,6	1621,8	1650,9	2110,3	1507,7	1194,6	770,9	1254,8	1839,1	2166,2	1129,2

**OBSERVACIONES:**

**Anexo 5 Flujo de Caja Plan.**

**PROFORMA: "FLUJO DE EFECTIVO"  
EMPRESA AGROPECUARIA RAMON PONCIANO**

**UM: MP ó MCUC**

**(Apertura mínima)**

**Enero 2010 / Diciembre 2010**

<b>CONCEPTOS</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGT</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
<b>1, Saldo Inicial</b>	1.129,2	989,0	867,4	656,4	653,7	945,9	870,0	749,7	1.051,0	1.030,8	1.886,1	1.841,8
<b>2. Entradas (suma 2.1 a 2.5)</b>	2.569,2	2.567,6	2.571,0	2.642,7	3.002,7	2.710,7	2.686,5	2.973,5	2.809,1	3.508,5	2.754,6	2.754,7
2.1 Ventas netas	1.290,5	1.287,8	1.288,4	1.289,4	1.288,8	1.290,6	1.290,5	1.291,3	1.292,1	1.293,0	1.289,9	1.293,6
2.2 Ingresos financieros												
2.3 Otras entradas actividad operacional	1,9	1,8	2,0	2,1	2,2	2,0	1,9	2,2	2,8	1,9	2,1	2,2
2.4 Financiamientos actividad operacional	1.276,8	1.278,0	1.280,6	1.351,2	1.711,7	1.418,1	1.394,1	1.680,0	1.514,2	2.213,6	1.462,6	1.458,9
2.4.1 Préstamos BANDEC	1.112,0	1.112,2	1.111,8	1.110,9	1.412,2	1.112,1	1.111,8	1.412,1	1.212,0	1.911,9	1.212,1	1.213,3
2.4.2 Otros financiamientos (neto)	164,8	165,8	168,8	240,3	299,5	306,0	282,3	267,9	302,2	301,7	250,5	245,6
2.5 Financiamiento actividad Inversiones (neto)												
<b>3. Salidas (suma 3.1 a 3.8)</b>	2.709,4	2.689,2	2.782,0	2.645,4	2.710,5	2.786,6	2.806,8	2.672,2	2.829,3	2.653,2	2.798,9	2.584,5
3.1 Impuestos por las ventas	0,1	0,2	0,3	0,1	0,2	0,3	0,1	0,2	0,3	0,1	0,2	0,3
3.2 Pagos por compras de bienes y servicios	988,4	990,6	1.006,8	920,6	960,7	992,3	1.002,3	986,4	999,6	980,4	991,2	892,1
3.3 Gastos operacionales	569,4	550,8	603,2	569,6	586,9	614,3	620,6	540,9	640,1	530,8	625,9	550,8
3.4 Amortizaciones Préstamos de BANDEC	970,0	970,0	970,0	970,0	970,0	970,0	970,0	970,0	970,0	970,0	970,0	970,0
3.5 Pagos intereses de	49,1	50,1	49,3	49,8	50,2	50,0	51,3	52,4	51,9	52,0	48,4	44,6

BANDEC												
3.6 Comisiones y otros gastos financieros	2,4	2,5	2,2	2,1	2,3	2,4	2,5	2,2	2,3	2,4	2,2	1,4
3.7 Relaciones con el presupuesto y Org. Sup.	130,0	125,0	150,2	133,2	140,2	157,3	160,0	120,1	165,1	117,5	161,0	125,3
3.8 Otras salidas												
<b>4. Saldo final (1+2-3)</b>	989,0	867,4	656,4	653,7	945,9	870,0	749,7	1.051,0	1.030,8	1.886,1	1.841,8	2.012,0

**OBSERVACIONES:**

**Anexo 6 Movimiento de Rebaño 2009.**

**EMPRESA AGROPECUARIA RAMON PONCIANO  
UEB compra, mejora y venta de ganado.**

**MOVIMIENTO DE REBAÑO AÑO 2009**

	M	A	C	H	O	S		H	E	M	B	R	A	S
<b>DETALLE</b>	<b>Terne</b>	<b>Añojos</b>	<b>Toretos</b>	<b>To.Ceba</b>	<b>Bueyes</b>	<b>Sement.</b>	<b>T.Mach</b>	<b>Terne</b>	<b>Añojas</b>	<b>Nov.</b>	<b>Vacas</b>	<b>T.Hemb</b>	<b>T.Gen</b>	
Existencia Inicial	147	495	226	500	117	21	1506	189	114	339	460	1102	2608	
Nacimientos	133						133	140				140	273	
Altas Conversiones		139	450	555		10	1154		180	264	160	604	1758	
Compras	6	295	173	632	40	18	1164	8	121	169	224	522	1686	
Total de Altas	139	434	623	1187	40	28	2451	148	301	433	384	1266	3717	
Entregas a sacrificio				1396	64		1460			200	433	633	2093	
Muertes	11	23	6	5			45	11	7	6	10	34	79	
Bajas Conversiones	139	450	537			28	1154	180	264	160		604	1758	
Ventas							0					0	0	
Total Bajas	150	473	543	1401	64	28	2659	191	271	366	443	1271	3930	
Existencia final	136	456	306	286	93	21	1298	146	144	406	401	1097	2395	

**Anexo 7 Movimiento de Rebaño 2010.**

**EMPRESA AGROPECUARIA RAMON PONCIANO  
UEB compra, mejora y venta de ganado.**

**MOVIMIENTO DE REBAÑO AÑO 2010**

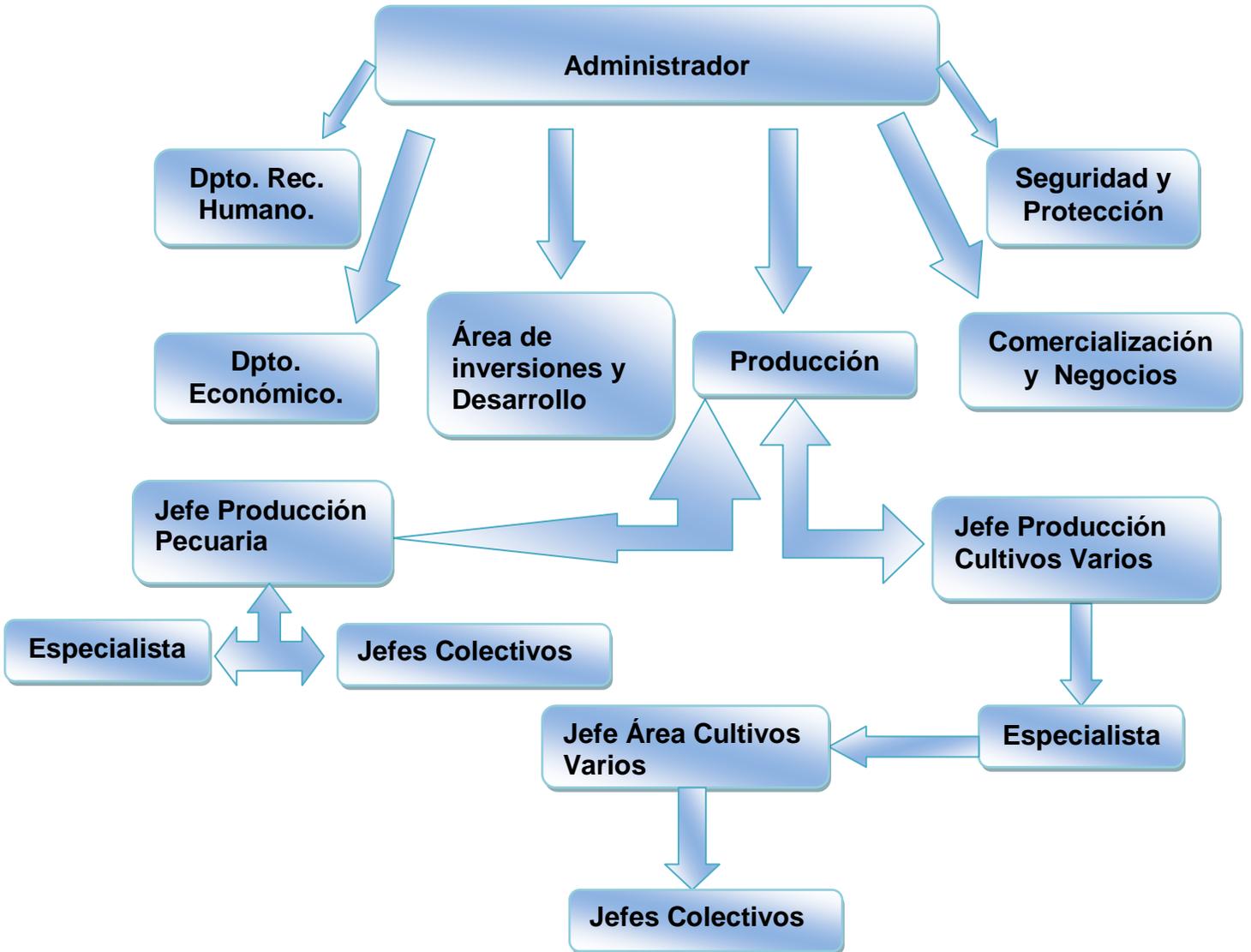
	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>H</b>	<b>O</b>	<b>S</b>		<b>H</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>S</b>
<b>DETALLE</b>	<b>Tern</b>	<b>Añojos</b>	<b>Toret</b>	<b>To.Ceba</b>	<b>Bueyes</b>	<b>Sement.</b>	<b>T.Mach</b>	<b>Tern</b>	<b>Añojas</b>	<b>Novillas</b>	<b>Vacas</b>	<b>T.Hemb</b>	<b>T.Gen</b>	
Existencia Inicial	136	456	306	286	93	21	1298	146	144	406	401	1097	2395	
Nacimientos	153						153	188				188	341	
Altas														
Conversiones		140	691	888			1719		149	348	170	667	2386	
Compras	8	320	200	828	50	10	1416	12	140	275	250	677	2093	
Total de Altas	161	460	891	1716	50	10	3288	200	289	623	420	1532	4820	
Entregas a sacrificio				1343	64		1407			179	275	454	1861	
Muertes	12	25	8	5			50	15	6	6	10	37	87	
Bajas														
Conversiones	140	691	878			10	1719	149	348	170		667	2386	
Ventas							0					0	0	
Total Bajas	152	716	886	1348	64	10	3176	164	354	355	285	1158	4334	
Existencia final	145	200	311	654	79	21	1410	182	79	674	536	1471	2881	

**Anexo 8 Movimiento de Rebaño 2011.**  
**EMPRESA AGROPECUARIA RAMON PONCIANO**  
**UEB compra, mejora y venta de ganado.**

**MOVIMIENTO DE REBAÑO AÑO 2011**

	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>H</b>	<b>O</b>	<b>S</b>		<b>H</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>S</b>
<b>DETALLE</b>	<b>Tern</b>	<b>Añojos</b>	<b>Toret</b>	<b>To.Ceba</b>	<b>Bueyes</b>	<b>Sement.</b>	<b>T.Mach</b>	<b>Tern</b>	<b>Añojas</b>	<b>Novill</b>	<b>Vacas</b>	<b>T.Hemb</b>	<b>T.Gen</b>	
Existencia Inicial	145	200	311	654	79	21	1410	182	79	674	536	1471	2881	
Nacimientos	160						160	197				197	357	
Altas														
Conversiones		150	450	739			1339		160	260	210	630	1969	
Compras	9	310	220	815	52	12	1418	12	136	280	254	682	2100	
Total de Altas	169	460	670	1554	52	12	2917	209	296	540	464	1509	4426	
Entregas a sacrificio				1345	62		1407			182	273	455	1862	
Muertes	13	10	6	4			33	16	3	10	12	41	74	
Bajas														
Conversiones	150	450	730			9	1339	160	260	210		630	1969	
Ventas							0					0	0	
Total Bajas	163	460	736	1349	62	9	2779	176	263	402	285	1126	3905	
Existencia final	151	200	245	859	69	24	1548	215	112	812	715	1854	3402	

Anexo 9  
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



### Anexo 10

<b>CATEGORIA</b>	<b>APROBADA</b>	<b>CUBIERTA</b>
OBRERO	72	50
SERVICIO	17	16
TÉCNICO	11	9
ADMINISTRATIVO	8	8
DIRIGENTE	9	9
TOTAL	117	92
PLANTILLA CUBIERTA POR AMBOS SEXOS		
TOTAL	MASCULINO	FEMENINO
111	83	28